Colección de Sistematización de Buenas Prácticas



SISTEMATIZACIÓN

# Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C.

**Desafío:** Modelo de **formación juvenil** con enfoque en la reducción de riesgos














**Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C.**

**Desafío:** Modelo de **formación juvenil** con enfoque en la reducción de riesgos

La presente publicación es parte de la estrategia de generación de conocimiento del programa Juntos para la Prevención de la Violencia (JPV) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en México. USAID contribuye al fortalecimiento de los sistemas locales de prevención integrados por actores del sector público y privado, organizaciones de la sociedad civil y académicos, en su capacidad para diseñar, implementar y evaluar políticas y prácticas de prevención de la violencia.

USAID ha consolidado un conjunto de “Colecciones” consistentes en herramientas, manuales, sistematizaciones, evaluaciones y guías con el objetivo de fortalecer las capacidades de los sistemas locales para atender el problema de la violencia y delincuencia en el corto, mediano y largo plazo, asegurando que la gestión del conocimiento y la evidencia sean generadas continuamente y trasciendan el período de ejecución del programa de USAID.

*“Esta serie de documentos es posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Su contenido es responsabilidad de los autores y no refleja necesariamente el punto de vista de USAID o del Gobierno de los Estados Unidos de América.”*

**Créditos**

**Diseño Gráfico:**
Jocelyn Castañeda

**Noviembre, 2018**

# ÍNDICE

Presentación .................... 9

Prefacio .................... 11

1. Introducción .................... 13

2. Marco conceptual con enfoque de riesgo .................... 15

3. Justificación, información de contexto y diagnóstico de factores de riesgo .................... 21

4. Modelo de intervención, hipótesis de cambio y pasos metodológicos de la implementación .................... 27

5. Principales resultados y lecciones aprendidas .................... 39
5.1 Principales resultados .................... 39
5.2 Lecciones aprendidas del proceso .................... 44

6. Bibliografía .................... 51

# PRESENTACIÓN

La Subsecretaría de Prevención y Participación Ciudadana de la Secretaría de Gobernación (SEGOB) y el Programa Juntos para la Prevención de la Violencia (JPV) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), en su afán por reconocer los modelos de prevención social de la violencia y la delincuencia basados en evidencia que puedan fortalecerse, difundirse y replicarse y, en cumplimiento con los objetivos del Programa Nacional para la Prevención Social de la Violencia y Delincuencia (PNPSVD), lanzaron en 2017 la Convocatoria para la Sistematización, Fortalecimiento y Difusión de Buenas Prácticas SEGOB – USAID.

Dicha Convocatoria tuvo como objetivo identificar un conjunto de prácticas de prevención social de la violencia y la delincuencia, para que, a partir de su sistematización y fortalecimiento, se facilite su replicabilidad en otras poblaciones, municipios y estados afectados por la violencia y la delincuencia en México, agilizando así su diseño, implementación, estandarización e institucionalización. Fueron recibidos 71 proyectos, de los cuales 54 cumplieron con todos los requisitos y cinco se clasificaron como finalistas.

En este marco, ambas instituciones tienen el agrado de presentar la práctica **Desafío: modelo de formación juvenil con enfoque en la reducción de riesgos**, operada por Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C., que se desarrolla en Ciudad Juárez, Chihuahua, la cual, de acuerdo con la evaluación de un comité externo compuesto por especialistas de diversos sectores (público, empresarial, social, académico e internacional) en la materia, fue declarada como una **Buena Práctica**, pues sus procesos llevan a una transformación positiva en la población objetivo y su entorno inmediato, además de ser escalable y replicable.

La sistematización de la práctica cuenta con un enfoque práctico orientado al desarrollo efectivo de competencias, así como al fortalecimiento de capacidades de los operadores y de diferentes actores públicos y sociales con apoyo en referentes conceptuales sobre sus supuestos de cambio sobre los beneficiarios.

El proceso de sistematización se realizó en tres etapas. La primera etapa fue el *análisis documental*, en la que se revisaron los elementos teóricos y metodológicos del modelo implementado, incluyendo su sistema de planificación, monitoreo y evaluación. La segunda, fueron las *entrevistas en profundidad* con los implementadores, beneficiarios (actuales y egresos) y aliados, para ahondar el proceso de implementación, a fin de resaltar las lecciones aprendidas y los principales resultados alcanzados por la práctica. La tercera fue el proceso de *validación*, en la cual, se dio a conocer el resultado de la sistematización a la organización implementadora.

La identificación y el análisis de la ruta de procesos de planeación, implementación y monitoreo de esta práctica, permitirán al lector encontrar elementos de éxito y factores obstaculizadores orientados a generar lecciones que permitan la réplica de este programa en distintos contextos.

El conocimiento generado apoyará sustancialmente a los implementadores de la práctica, a los tomadores de decisiones que trabajan con grupos de beneficiarios similares y a todos los interesados en trabajar, en México y en otras latitudes, con enfoques y modelos de prevención social de violencia y delincuencia.

# PREFACIO

La violencia es un mal que azota al país. Los jóvenes son uno de los grupos poblacionales más afectados por este problema, tanto por la probabilidad de ser víctimas como de convertirse en agresores.

Diversos programas se han especializado en atender los factores de riesgo relacionados con la violencia que afecta a este sector. *Desafío: Modelo de formación juvenil con enfoque en la reducción de riesgos* es un ejemplo de este tipo de programas, el cual ha sido operado en el estado de Chihuahua por la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C.

El programa busca insertar a los jóvenes (16-29 años) con baja escolaridad a la vida laboral, principalmente aquellos que viven en colonias con altos niveles de marginación e incidencia delictiva. Para ello, se realizan actividades de orientación vocacional, capacitación técnica, terapias psicológicas, talleres de habilidades para la vida, vinculación con empresas y servicio comunitario.

Gracias a las alianzas estratégicas entre organizaciones de la sociedad civil, instituciones educativas, empresas, voluntarios y el gobierno, se ha logrado beneficiar a más de 3,600 jóvenes en los municipios de Ciudad Juárez, Chihuahua, Parral y Cuauhtémoc, desde abril de 2011.

Si bien existen áreas de oportunidad, el programa ha logrado impactar de manera positiva la vida de los participantes. Algunos de sus resultados son: la mejora del ingreso laboral, la disminución de la dependencia económica de terceros, el fortalecimiento de la actitud ante la vida y la reducción de la predisposición a comportamientos de riesgo. *Desafío* es un ejemplo de que sí es posible ayudar a los jóvenes que viven en ambientes y dinámicas de violencia. Es una alternativa que puede servir como guía para futuras intervenciones y que puede adaptarse en contextos similares del país.

Alan López, México Evalúa

# I. INTRODUCCIÓN

Nos mostraron un mundo diferente, otro, donde es posible mejorar; la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte (FCFN) nos hace tomar conciencia de eso.

Los facilitadores nos enfocaron. Los que abandonan el programa no quieren ver la realidad.

**Testimonio de joven egresado del Programa *Desafío*. Abril, 2018.**

El presente documento recoge la experiencia del Modelo *Desafío: modelo de formación juvenil con enfoque en la reducción de riesgos* (en adelante Modelo), con el objeto de mostrar las prácticas de Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (en adelante PSVD) desarrolladas en el marco de las labores de la Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C.

Es importante mencionar que este análisis no es una evaluación, ya que su énfasis se sitúa en la descripción de las buenas prácticas y los hallazgos que favorecen o dificultan los procesos del Modelo y no en la valoración de tales esfuerzos. Asimismo, se enfatizan los componentes que constituyen la experiencia, de manera que sea posible apreciar su relación con los estándares de trabajo en materia de PSVD.

La Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C. (FCFN), responsable de la ejecución del programa *Desafío*, fue constituida en el año de 2002 con la misión de "promover la mejora de Ciudad Juárez a través de la suma de esfuerzos y recursos filantrópicos" (FCFN, 2017, p. 2), lo cual logra, inicialmente, mediante su inclusión en el movimiento de fundaciones comunitarias de la región fronteriza México-Estados Unidos.

Asimismo, la FCFN cuenta con un amplio grupo de personas socias, consejeras y operadoras que le permiten realizar los vínculos entre quienes desean realizar donaciones de tiempo o recursos y las organizaciones y grupos de base que los pueden aprovechar para sus fines, de tal forma que puedan acercarse a la realización de su visión organizacional, haciendo de Ciudad Juárez "una ciudad que cuenta con capacidad en sus actores sociales para el desarrollo sustentable y autogestivo, mediante procesos de educación y participación ciudadana" (FCFN, 2017, p. 3).

Esto se efectúa a través de los programas encaminados a facilitar el desarrollo de Ciudad Juárez en alianza con organizaciones de la sociedad civil, grupos de base y otros actores que coinciden en sus propósitos. Dichos programas son:

1. Fondos de desarrollo social
2. Programas de desarrollo de las juventudes
   2.1. *Jóvenes y filantropía*
   2.2. *Desafío*

Esta sistematización se refiere exclusivamente al Subprograma 2.2. *Desafío*, mismo que

> "…atiende la problemática de la baja oportunidad de los jóvenes juarenses en 'situación vulnerable' (violencia, conflictos con la ley, pobreza, desocupación, baja escolaridad, ruptura familiar, abandono) para ejercer un rol productivo en sus comunidades, a través de un modelo probado de prevención social de la violencia y la delincuencia que incluye componentes que incrementan habilidades blandas y capacidades duras para la vida y el trabajo, intermediación laboral, empleabilidad, apoyo psicosocial, emprendimiento y educación continua" (FCFN, 2017, p.7).

*Desafío*[1] procede del programa *A Ganar*[2] del Fondo Multilateral de Inversiones del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y *Partners of the Americas*, que se ha implementado en 17 países de Latinoamérica y el Caribe. Cabe mencionar que Ciudad Juárez fue la única localidad mexicana participante de ese proceso.

Considerando las que integraron el piloto *A Ganar*, *Desafío* cuenta a la fecha con 13 generaciones de jóvenes participando en Ciudad Juárez y se extendió a los municipios de Parral, Chihuahua y Cuauhtémoc,[3] donde:

> "…el programa ha logrado impactar a 3,225 jóvenes, colocando al 97% de los egresados en un trabajo formal, en el emprendimiento de un negocio o en el sistema educativo. El programa ha reunido esfuerzos de 16 organizaciones de la sociedad civil, 8 instituciones educativas, más de 170 mentores voluntarios, más de 240 empresas empleadoras y 21 aliados financieros. En retribución a los beneficios recibidos, los jóvenes participantes han donado a la comunidad más de 188 mil horas de voluntariado" (FCFN, 2017, p. 7).

Asimismo,

> "Desde abril de 2011 (inicios de la implementación modelo *A Ganar*) a la fecha, 3,671 jóvenes fueron beneficiados con el programa en cuatro municipios del Estado de Chihuahua (3,446 en Ciudad Juárez y el resto en Parral, Cuauhtémoc y Chihuahua)[4]" (FCFN, 2018, pp. 47-48).

[1] Anteriormente llamado Modelo de Formación Juvenil.
[2] Cuyo pilotaje se realizó del 2011 al 2013.
[3] La Fundación se focaliza en los territorios de intervención con base en dos factores principales: i) de acuerdo al diagnóstico de incidencia delictiva que provee el Observatorio Ciudadano de Seguridad y Justicia: las zonas que presenten indicadores altos de homicidios dolosos y lesiones agravadas son las que nos interesan intervenir, y ii) la presencia de organizaciones de base comunitaria con experiencia en proyectos juveniles, para que apoyen la implementación de al menos dos fases del Modelo.
[4] El Modelo comenzó a operar en Parral, Cuauhtémoc y Chihuahua en enero de 2018.

# 2. MARCO CONCEPTUAL CON ENFOQUE DE RIESGO

*Cuando entré tenía prejuicios y estereotipos (con los jóvenes y adolescentes), los veía como sujetos que necesitan apoyo; ahora los veo como sujetos de derechos… la ciudad tiene una deuda con ellos.*
*Ahora entiendo el contexto donde se desarrollan su vida y su dialéctica en las relaciones que tienen o impactan.*

**Diana Chávarri, directora de la FCFN. Abril, 2018.**

El Modelo de intervención que propone *Desafío* es coincidente con los propósitos de la Ley General para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia (LGPSVD, 2012, Art. 2) y con el Informe Mundial sobre la Violencia y la Salud (OPS, 2003), de los cuales toma elementos capitales para su trabajo, particularmente:

- Estrategias para reducir riesgos de violencia en los adolescentes y así evitar que caigan en conflictos con la ley.
- Diagnósticos para proponer medidas con la participación de los jóvenes y adolescentes.
- Estrategias para disminuir los conflictos de la comunidad con los adolescentes y jóvenes y restablecer vínculos (fortalecimiento del tejido social).

Por lo tanto, puesto que se habla de violencia, es necesario presentar los conceptos cruciales contenidos en tales documentos para el entendimiento del proceso.

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), la violencia es "*el uso intencional de la fuerza o poder físico, de hecho, o como amenaza, contra uno mismo, otra persona o comunidad, que cause o tenga muchas probabilidades de causar lesiones, muertes, daños psicológicos, trastornos del desarrollo o privaciones*" (OPS, 2003, p. 5).

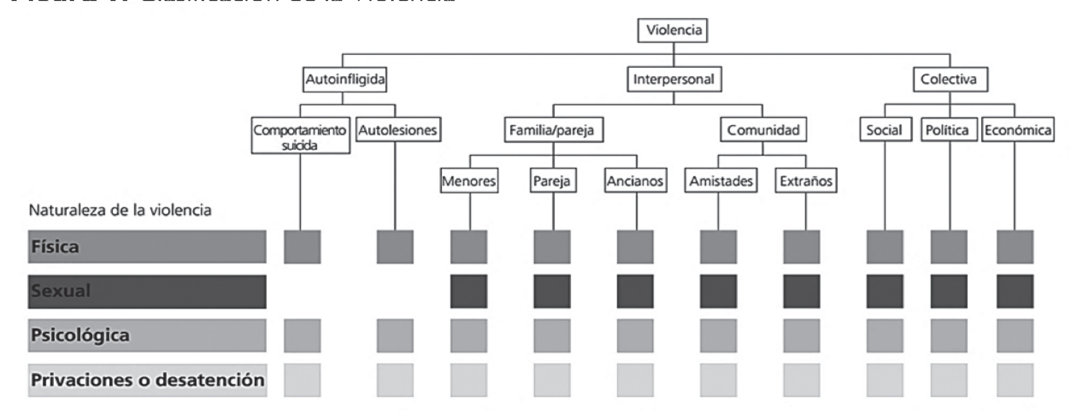
La violencia se puede analizar a partir de tres categorías amplias, definidas a partir de quienes efectúan el acto de violencia:

- La violencia auto infligida.

- La violencia interpersonal.
- La violencia colectiva.

De esta forma, es diferente la violencia que “una persona se inflige a sí misma, [de] la violencia impuesta por otro individuo o un número pequeño de individuos y [de] la violencia infligida por grupos más grandes, como el Estado, contingentes políticos organizados, tropas irregulares y organizaciones terroristas” (OPS, 2003, p. 6). La naturaleza de los actos de violencia puede ser: física, sexual, psíquica, o se manifiesta a través de negligencia[5]. En la Figura I, se muestra quienes son afectados (sentido horizontal) y de qué manera lo son (en el vertical):

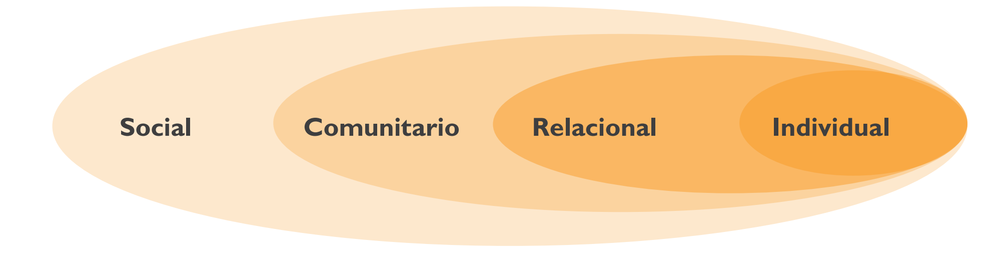
**Figura 1.** Clasificación de la Violencia




*Fuente: OPS, 2003.*

El modelo ecológico también analiza los niveles o ámbitos en los que se reproduce la violencia desde la perspectiva de su posibilidad de ser elementos que fomentan (o no) su existencia y persistencia. Estos elementos son conocidos como factores de riesgo y protección.

**Figura 2.** Ámbitos del modelo ecológico




*Fuente: OPS, 2003.*

[5] Que incluye privaciones o descuido.

A partir del análisis de lo anterior, se pueden prefigurar estrategias para prevenir la violencia a partir de acciones concretas que permiten el abordaje de la prevención en diferentes etapas de la niñez y adolescencia. El Cuadro I ejemplifica lo anterior:

**Cuadro 1.** Factores de Riesgo y Prevención, según sus niveles

| Nivel | Factores de riesgo | Factores de prevención |
|---|---|---|
| Individual: analiza las características personales del individuo. | Biológicos, psicológicos y conductuales. | Programas de refuerzo preescolar, programas de desarrollo social para reducir el comportamiento antisocial y agresivo en los niños y la violencia en los adolescentes (controlar la ira; modificar el comportamiento; adoptar una perspectiva social; promover el desarrollo moral; desarrollar aptitudes sociales; resolver problemas sociales; solucionar los conflictos; programas de refuerzo académico; incentivos para los jóvenes en alto riesgo de violencia para que completen la escolaridad secundaria y prosigan estudios de educación superior; adiestramiento vocacional para los jóvenes y los adultos jóvenes menos privilegiados). |
| Relacional: analiza las relaciones y su influencia sobre el individuo. | Relaciones con la familia, amistades o compañías. | Visitas domiciliarias; capacitación para la crianza; programas con mentores; estrategias terapéuticas, etc. |
| Comunitario: analiza las características de la comunidad donde se desenvuelve el individuo y su influencia sobre éste. | Índices de violencia o delito, presencia de pandillas, armas de fuego y drogas, grado de integración social. | Vigilancia policial-comunitaria; control de la disponibilidad de alcohol; actividades extracurriculares (deportes y la recreación, el arte, la música, el teatro y la producción de boletines informativos, etc.); supresión de la violencia de las pandillas.<br>Características importantes de los programas:<br>• Integrales, es decir, abordar la amplia gama de factores de riesgo de violencia y delincuencia juveniles;<br>• Apropiados desde la perspectiva del desarrollo;<br>• De larga duración. |

| Nivel | Factores de riesgo | Factores de prevención |
|---|---|---|
| Social: analiza los ámbitos axiológicos y normativos que influencian al individuo. | Estos crean condiciones que pueden conducir a la violencia: cambios demográficos y sociales, desigualdad de ingresos, estructuras políticas e influencias culturales | Combate a la pobreza; evitar violencia juvenil con armas de fuego; otras como: <br>• Las campañas de información al público para cambiar las pautas comunitarias prevalecientes y promover el buen comportamiento social; <br>• Las medidas para reducir la exhibición de la violencia en los medios de comunicación; <br>• Los programas para reducir la desigualdad de ingresos; <br>• Las actividades y las políticas para mitigar los efectos de los cambios sociales rápidos; <br>• Los esfuerzos por fortalecer y mejorar los sistemas policiales y judiciales; <br>• Las reformas institucionales de los sistemas educativos. |

*Fuente: Elaboración propia a partir de OPS, 2003.*

El Modelo interviene a partir de esta identificación de los factores de riesgo, del fomento de los factores de prevención y el trabajo desde la comunidad, en alianza con actores locales, de manera que se cumple lo que establece la siguiente sección de la Ley General Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia:

"Artículo 8. La prevención en el ámbito comunitario pretende atender los factores que generan violencia y delincuencia mediante la participación ciudadana y comunitaria y comprende:

I. La participación ciudadana y comunitaria en acciones tendentes a establecer las prioridades de la prevención, mediante diagnósticos participativos, el mejoramiento de las condiciones de seguridad de su entorno y el desarrollo de prácticas que fomenten una cultura de prevención, autoprotección, denuncia ciudadana y de utilización de los mecanismos alternativos de solución de controversias;
II. El mejoramiento del acceso de la comunidad a los servicios básicos.
III. Fomentar el desarrollo comunitario, la convivencia y la cohesión social entre las comunidades frente a problemas locales.
IV. La participación ciudadana y comunitaria, a través de mecanismos que garanticen su efectiva intervención ciudadana en el diseño e implementación de planes y programas, su evaluación y sostenibilidad.

V. El fomento de las actividades de las organizaciones de la sociedad civil" (LGPS-VD, 2012).

En el ámbito de la salud pública, las intervenciones se clasifican tradicionalmente en tres niveles de prevención:

- Prevención primaria: actuaciones dirigidas a prevenir la violencia antes de que ocurra.
- Prevención secundaria: medidas centradas en las respuestas más inmediatas a la violencia, como la atención prehospitalaria, los servicios de urgencia o el tratamiento de las enfermedades de transmisión sexual después de una violación.
- Prevención terciaria: intervenciones centradas en la atención prolongada después de actos violentos, como la rehabilitación y la reintegración, y los intentos por aminorar los traumas o las discapacidades de larga duración asociadas con la violencia.

Estos tres niveles se definen desde el punto de vista temporal, es decir, en función de que la prevención se produzca antes que el acto violento, inmediatamente después o a largo plazo. Se han aplicado tradicionalmente a las víctimas de la violencia y en centros de atención de salud, pero también son válidos para los perpetradores de actos violentos y se han utilizado para definir las respuestas judiciales a la violencia (OPS, 2002, p. 2-13).

En el caso del trabajo desarrollado por FCFN, Modelo *Desafío* se ubica principalmente en el ámbito de prevención secundaria. Cabe señalar que, en recientes generaciones, se ha intencionado la incorporación de jóvenes en conflicto con ley, es decir, transitar al ámbito de la prevención terciaria.



# 3. JUSTIFICACIÓN, INFORMACIÓN DE CONTEXTO Y DIAGNÓSTICO DE FACTORES DE RIESGO

*Un reto es reclutar jóvenes para participar… cumplen con los requisitos, pero tienen apatía. Trabajar con 28 jóvenes con perfiles diferentes - ni todos son consumidores, ni todos son violentos - eso lo vuelve complicado, pero lo más difícil es la apatía de la familia, ahí el joven está solo.*

**Facilitadora del Modelo *Desafío*. Abril, 2018.**

Este capítulo recoge evidencias del diagnóstico realizado para identificar los factores de riesgo que propician la violencia, especialmente la focalizada en las zonas de intervención donde se implementa el Modelo.

Dichos factores fueron revelados mediante una serie de diagnósticos que se actualizan en el documento *Desafío, Modelo de formación juvenil con enfoque en la reducción de riesgos. Diagnóstico integral* (FCFN, 2017), y son los siguientes:

**Cuadro 2.** Diagnóstico Integral de Factores de Riesgo

| Individuales | Familiares | Grupales | Educativos | Comunitarios | Sociales y culturales |
|---|---|---|---|---|---|
| • Adicciones.<br>• Intolerancia.<br>• Baja capacidad de resolución de conflictos.<br>• Violencia en el noviazgo.<br>• Falta de gusto por el estudio.<br>• Cultura del riesgo.<br>• Embarazo temprano.<br>• Violencia en el noviazgo. | • Bajo nivel de ingreso familiar.<br>• Baja cohesión familiar.<br>• Estilos parentales agresivos, coercitivos y ambivalentes.<br>• Bajo nivel educativo de los padres.<br>• Participación familiar en actividades ilegales. | • Pertenencia a grupos de pares involucrados en actividades riesgosas, violentas o delictivas. | • Deserción escolar.<br>• Bajo promedio.<br>• Materias reprobadas.<br>• Violencia escolar.<br>• Bajo nivel de apoyo por el profesorado.<br>• Déficit de calidad educativa. | • Individualismo.<br>• Deterioro del capital social.<br>• Entornos agresivos y propicios para actividades de pandillas y delictivas.<br>• Acceso a armas.<br>• Cultura de la legalidad. | • Carencias en el desarrollo humano integral.<br>• Falta de opciones laborales.<br>• Falta de opciones de estudio.<br>• Exclusión cultural, económica, etaria, de género, etc.<br>• Marginación.<br>• Percepción de que el estudio no es más un instrumento para la movilidad social.<br>• Normalización de la violencia como medio de control y relación con mujeres, niños, niñas y adolescentes. |

*Fuente: FCFN, 2017.*

Ciudad Juárez es el municipio chihuahuense con mayor número de habitantes. Tiene 1,391,180 personas en su territorio, de las cuales 700,449 son mujeres y 691,131 son hombres (INEGI, 2017). El 26% de su población corresponde a jóvenes entre los 15 y 29 años, es decir: 346,354 habitantes.

Los problemas derivados de la desatención a los factores de riesgo arrojan cifras como las siguientes:

- En el 2017 se cometieron en Ciudad Juárez 785 homicidios dolosos y un total de 1,395 en el Estado de Chihuahua, esto es: 55 homicidios por cada 100 mil habitantes (FICOSEC, 2018).
- El CONEVAL, en su diagnóstico de la pobreza 2010-2015, declara que el municipio de Juárez se ubica como el noveno del país con el mayor número de personas en situación de pobreza extrema (396,882) y que el 51.5% de la población (en 2010), es decir 676,347 personas, tienen ingresos por debajo de la línea de bienestar y el 38.7% de la población ocupada gana entre 1 y 2 salarios mínimos (CONEVAL, 2017).
- Según El Colegio de la Frontera Norte, alrededor de 120 mil jóvenes en Ciudad Juárez, entre los 13 y 24 años –el 45% del total de este rango de edades–, no tienen acceso al aparato escolar, ni eventualmente al mercado laboral. Lo primero determinado por fuertes rezagos de cobertura del sistema escolar público entre la secundaria y la universidad; lo segundo, especialmente debido a la coyuntura económica. Estos jóvenes se concentran en los sectores sociales de menores ingresos y residen en áreas de la ciudad con amplios rezagos urbanos y de vivienda (Cervera-Gómez, 2010).
- De los participantes, el 77% es nacido en el estado de Chihuahua, seguidos por Durango (7%), Veracruz (4%), Coahuila (4%) y el restante 9% proviene de 22 estados diferentes de nuestro país (FCFN, 2017).
- La edad promedio de los participantes es de 20 años; el 40.67% son mujeres y 59.32% son hombres. El 37.1% tiene hijos. La mayoría tiene 2 hijos o menos. 23% tuvo a su primer hijo antes de los 18 años (FCFN, 2017).
- La mayoría de ellos tienen estudios hasta la secundaria, representando el 46.7%, mientras que el 28.6% cuenta con preparatoria trunca y solo el 20% la ha concluido (FCFN, 2017).
- Los motivos por los cuales los participantes abandonaron sus estudios son, en orden de importancia, según la frecuencia en que fueron mencionados:
  - No tenían dinero para continuar sus estudios. Hay hogares en que los padres tienen que elegir a qué hijo darle educación, ya que los ingresos no alcanzan para dar estudios a todos los hijos e hijas.

Además, a medida que avanzan en grado escolar, la educación se encarece y las posibilidades de proveerla a todos los integrantes de la familia disminuyen.

- Los participantes tenían que trabajar para apoyar en sus hogares, ya que el dinero que ingresaba no era suficiente.
- Tuvieron hijos, o estaban al cuidado de los hermanos menores.
- No les gustó la escuela. Las y los participantes no declaran tener un trabajo formal. Quienes están ocupados en la economía local no trabajan formalmente, es decir, no cuentan con contrato ni prestaciones; son empleos mal pagados, temporales e inestables y en algunos casos sabemos que ilegales. El empleo informal representa un 53% de la matrícula registrada (FCFN, 2017).

• El 58% de los jóvenes no cuenta con ingresos fijos y quienes los tienen, son bajos: solo el 20% de los registrados en el programa gana en promedio $500 a $1000 pesos a la semana; el 13% gana menos de 500 pesos. Viven en familias cuyo ingreso familiar promedio semanal es $1000 a 2000 pesos. La dependencia económica total de sus padres es alta en un 55.2%. La mayoría cree que un salario justo sería de $1000 a 1500 pesos libres semanales (FCFN, 2017).

• La mayoría tiene alguna experiencia laboral y han buscado trabajo durante los últimos 9 meses anteriores a su registro en el programa. Los motivos por los que algunos no buscan trabajo son:

- Porque no le gustan los trabajos en los que, con sus capacidades actuales, se pueden desempeñar y señalan que esperarán a buscar un empleo cuando tengan una capacitación técnica que les permita acceder a mejores puestos.
- Porque nunca han trabajado y no tienen experiencia, lo cual les imposibilita acceder a un empleo bien remunerado.
- Porque no saben cómo conseguir un empleo.
- Por tener tatuajes, lo cual los pone en situación de discriminación y prefieren evitar esos escenarios.
- Por querer trabajar por su propia cuenta: algunos prefieren auto emplearse y controlar sus tiempos.
- Porque tienen bajo su cuidado a alguien en sus casas, ya sea a un padre enfermo, abuelos, hermanos o hijos (FCFN, 2017).

Esta situación impacta directamente en las personas jóvenes, quienes están permanentemente expuestas a influencias no siempre constructivas o adecuadas para la mejora de sus condiciones de vida y sus posibilidades de desarrollo.

Según la Organización Internacional del Trabajo (OIT), existe una experiencia acumulada que indica varios caminos para facilitar la incorporación de los jóvenes a la vida social pacífica y productiva. Dichos son:

- El acceso a una educación de calidad que desarrolle competencias básicas para la vida.
- El incremento de oportunidades de formación laboral que ofrezcan competencias técnicas y específicas para la inserción en un trabajo decente y productivo.
- El mejoramiento de la calidad del empleo y, de manera particular, la formalización de la informalidad juvenil.
- La articulación entre educación y formación para el trabajo que facilite hacer realidad la idea de una educación a lo largo de la vida.
- La promoción de un ambiente propicio para el desarrollo empresarial sostenible que amplíe las oportunidades para las iniciativas empresariales generadoras de empleo de calidad y de trabajo decente.
- El fortalecimiento de los mecanismos de diálogo social, incluida la negociación colectiva, y la participación de los actores sociales en la elaboración de medidas que faciliten soluciones a los desafíos que plantean las necesidades de trabajo decente para los jóvenes, en el marco del respeto de los principios y derechos fundamentales en el trabajo (OIT, 2013, p.157).

Estas estrategias coinciden con la propuesta del Modelo, así como con sus diagnósticos, mismos que se elaboran cada que se forma un grupo (dos o tres veces por año), pues éstos muestran la falta de opciones laborales y de estudio, el bajo nivel de ingreso familiar, la pertenencia a grupos de pares involucrados en actividades riesgosas, la marginación, la exclusión social y la baja capacidad de resolución de conflictos como algunos de los factores de riesgo asociados a la violencia y delincuencia.

Como se comentó anteriormente, el Modelo busca “insertar a una vida productiva y participativa a jóvenes de 16 a 24 años a través de la capacitación en habilidades para el trabajo, emprendimiento y servicio comunitario usando el deporte como herramienta de desarrollo y motivación” (FCFN, 2014).

La propuesta puede considerarse pertinente gracias al esfuerzo permanente por actualizar sus diagnósticos y la adecuación de sus estrategias, además de la evidente concentración poblacional de personas jóvenes en el municipio y el interés de las organizaciones y empresas por mejorar las condiciones de desarrollo integral para los habitantes.

La metodología aplicada para la atención no solo ha sido probada en otros países,[6] sino que ha tenido oportunidad de ser adecuada a las necesidades específicas derivadas de los diagnósticos; la confiablidad del proceso se sostiene en los elementos de diagnóstico que se presentan en el Cuadro 3.

**Cuadro 3.** Perfilación, reclutamiento, selección y conformación de grupos

| | | | |
|---|---|---|---|
| I. Entrevista individual semiestructurada inicial a cada aspirante. | II. Estudio socioeconómico. | III. Visita domiciliaria y entrevista semiestructurada con los aspirantes y sus padres. | IV. Segunda entrevista individual semiestructurada a cada aspirante. |
| V. Encuesta por escrito / línea base de la intervención (la misma encuesta es aplicada al final de la intervención). | VI. Valoración grupal por observación y pláticas no estructuradas participativas al grupo completo. | VII. Una vez al año, entrevistas estructuradas y encuestas con los grupos de interés que participan en el desarrollo del Modelo. | |

*Fuente: Elaboración propia con información de FCFN, 2018b.*

Esta secuencia permite realizar los ajustes necesarios y la documentación para el seguimiento de casos y para trazar el camino de cada grupo, de forma que la pertinencia de las adecuaciones se garantice. Así, el Modelo se focaliza de manera adecuada en la población que tiene mayores necesidades.

[6] El Banco Interamericano de Desarrollo en el 2004 creó el programa "*A Ganar / Vencer*" y sumó a aliados como la Fundación Nike y Microsoft, entre otros, con el propósito de impulsar actividades de liderazgo y emprendimiento para jóvenes que viven en situaciones de riesgo, valiéndose del impacto del fútbol y otros deportes en equipo. El programa "*A Ganar / Vencer*" se ejecutó de forma similar en los países seleccionados alcanzado un gran éxito, según las evaluaciones independientes encargadas por el BID. Disponible en: https://idblegacy.iadb.org/es/temas/deportes/deportes-para-el-desarrollo-en-los-ultimos-diez-anos,1679.html

# 4. MODELO DE INTERVENCIÓN HIPÓTESIS DE CAMBIO Y PASOS METODOLÓGICOS DE LA IMPLEMENTACIÓN

Me ha sorprendido mi facilitadora. Nos adoptó, pues iba por nosotros. Siempre tiene tiempo para atendernos. Es mi muleta para seguir. Me visitaba a las 11 de la noche para darme aliento y me hacía sentirme importante, mi familia me decía que no servía para nada y que no siguiera en el Programa. Me han dado terapia y sigo en ella porque quiero seguir adelante. Creo que el programa marca tu vida.

**Testimonio de una joven en proceso de formación para el trabajo. Abril, 2018.**

El proyecto *A Ganar*, instaurado en 2010, constaba de cuatro fases y dos componentes transversales, que han sido enriquecidos en el Modelo a través del tiempo con otras fases y componentes, los cuales han sido sistematizados de manera importante.

Las fases y componentes originales eran los siguientes:

**Figura 3.** Fases y componentes del modelo *A Ganar*




*Fuente: FCFN, 2017b.*

Para el 2018, año en que se redefinió el Modelo,[7] donde se consideró que se debía atender el siguiente problema:

> "Los jóvenes son excluidos de actividades formales productivas y del sistema escolarizado de nivel medio superior, superior y para el trabajo, debido a las creencias y normas personales que reducen su capacidad de agencia, y a las normas socioculturales e institucionales que refuerzan el rechazo, los estigmas, la discriminación y la exclusión de jóvenes con antecedentes de pobreza y vulnerabilidad" (FCFN, 2018, p.22).

En otras palabras, el reto se expresó de la siguiente manera:

> "Insertar a una vida productiva y participativa a jóvenes de 16 a 29 años con baja escolaridad y en situación de vulnerabilidad, que viven en las colonias de más rezago y con mayor índice delictivo de Ciudad Juárez facilitando su inserción a grupos positivos, la mejora de su salud psicosocial, el desarrollo de habilidades para la vida, la mejora de competencias para el empleo y la inserción laboral, educativa o el autoempleo" (FCFN, 2018, p.23).

**Cuadro 4.** Perfil de ingreso

| **Jóvenes hombres y mujeres: de 16 a 29 años cumplidos.** | |
|---|---|
| **Factores de riesgo** | **Factores de alto riesgo** |
| • Que no estudien.<br>• Que no trabajen formalmente.<br>• Con secundaria terminada.<br>• Que se encuentren en situación de vulnerabilidad. | • Consumo de drogas.<br>• Antecedentes penales o en conflicto con la ley.<br>• Víctimas y/o generadores de violencia.<br>• Pandillas. |
| • Factor protector: Que tengan deseos de superación. | |

*Fuente: FCFN (2018).*

Con base en los diagnósticos realizados se obtuvo la siguiente información sobre las características de la población atendida:

- 23% de los participantes provienen de 25 estados de la república con residencia en Ciudad Juárez.
- La edad promedio es de 20 años.
- 41% son mujeres y 59% hombres.
- 47% han cursado hasta la secundaria.
- Viven en familias cuyos ingresos semanales conjuntos son de $1,000 a $2,000 pesos.

[7] Para el FCFN (2018), un modelo es una serie de procesos interrelacionados que han sido: i) sistematizados y documentados, ii) operacionalizados repetitivamente para la acumulación de experiencia, ii) evaluados con método y confianza, iii) evidenciados en su causalidad, iv) ejecutados con elementos de eficacia, eficiencia y sostenibilidad de impactos.

- 55% depende económicamente de sus padres.
- Solo el 30% de las y los jóvenes sienten que existen oportunidades en la ciudad para lograr desarrollarse en aspectos educativos, laborales, de seguridad, vivienda, etc.
- El 99.3% de los participantes son mexicanos, el resto es de nacionalidad estadounidense.
- De los participantes de origen mexicano, el 75% es nacido en el estado de Chihuahua, seguidos por Durango (6%), Veracruz (5%), Coahuila (4%) y el restante 10% proviene de otros 25 estados de nuestro país. (FCFN, 2018).

Las colonias de intervención durante 12 generaciones de trabajo se ilustran en la Figura 4.

**Figura 4.** Colonias de intervención del Modelo *Desafío* en Ciudad Juárez

*Fuente: FCFN, 2018.*

El Modelo parte de la siguiente hipótesis de cambio:

**Cuadro 5.** Teoría de Cambio del Modelo

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| **Si** la formación de facilitadores, conformación de grupos de pares, atención psicológica grupal e individual, vinculación con personas e instancias de apoyo, talleres y servicio comunitario de formación de habilidades para la vida y la empleabilidad, talleres y prácticas de emprendimiento, capacitación técnica con validez oficial, prácticas laborales y la vinculación laboral, educativa y para el autoempleo. | **Genera** facilitadores capacitados en el modelo, jóvenes matriculados en el programa que reciben sesiones de atención psicológica, participan en talleres de habilidades para la vida y servicio comunitario, reciben constancias oficiales de estudios técnicos y realizan prácticas laborales. | **Esto conlleva** a que los facilitadores competentes formen jóvenes con mejor salud psicosocial y con mejores competencias para la vida y el empleo, activos laborales y educativos y con empleos de mejor calidad. | **Al final,** mejorarán los ingresos individuales y familiares, habrá movilidad social ascendente, menos dependencia económica hacia los padres, menos percepción de pobreza familiar, menos propensión a la violencia y delincuencia, mayor percepción de seguridad y más cambios culturales en las instituciones que incrementan la inclusión. | **Esto contribuirá** al desarrollo social de Ciudad Juárez. |

*Fuente: Elaborado con base a información de FCFN, 2018b.*

Asimismo, asume los siguientes supuestos y riesgos:

**Cuadro 6.** Supuestos y riesgos del Modelo

| | |
|---|---|
| **Supuestos** | 1. Existen fuentes de trabajo estables y con oportunidad de crecimiento para jóvenes con baja escolaridad, pero con estudios técnicos avalados por la autoridad, que podrían propiciar escenarios de movilidad social ascendente y de protección ante la propensión a la violencia y delincuencia.<br>2. Existe oferta educativa no escolarizada, o las condiciones para crearla, pertinente a la vocación laboral local, técnica y administrativamente flexible.<br>3. Las personas jóvenes en situación de exclusión requieren más que una capacitación técnica y un trabajo para acceder a la movilidad social libre de violencia y delincuencia; antes bien, requieren ampliar sus redes sociales de apoyo, mejorar su salud psicosocial y generar competencias para la vida y la empleabilidad. |
| **Riesgos** | Deserción negativa, que ocurre cuando la población objetivo abandona el programa sin cumplir sus objetivos (FCFN, 2018b). |

*Fuente: Elaboración propia con base a información de FCFN, 2018b.*

Con estos referentes, se analiza el fenómeno, a partir de su teoría de cambio en el Cuadro 7.

## Cuadro 7.

| | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | *Indicadores de gestión* | | | *Indicadores de producto, lo que se les entrega a los participantes como producto de las actividades* | *Cambios de actitudes, conocimientos, comportamientos, capacidades en la población objetivo (Relación con causas)* | *Indicadores de impacto. Cambios con y más allá de la población objetivo que son atribuibles al modelo (Relación con los efectos)* | |
| **Necesidad/problema** | | | **Insumos/actividades** | | | | | | |
| **Causa** | **Problema** | **Efecto** | **Insumos** | **Actividades (componentes)** | | **Productos** | **Resultados intermedios** | **Resultados finales (impacto)** | **Propósito** |
| Desempleo juvenil y empleos precarios (trabajo informal, ilegal o inestable). | Bajo desarrollo social en Ciudad Juárez. | Economía precaria para jóvenes. | Dependencia económica hacia los padres. | Formación de facilitadores. | | Facilitadores capacitados en el modelo. | Facilitadores con competencias para crear relacionamientos positivos, constantes y sostenidos con la población objetivo, así como incrementar el sentido de pertenencia y logro y de atención y cuidados. | Más ingresos individuales y familiares. | Coadyuvar en el desarrollo social de Ciudad Juárez. |
| Pocas redes de apoyo para jóvenes. | | Dependencia económica hacia los padres. | Percepción de alta pobreza. | Conformación de grupos de pares. | | Jóvenes matriculados en el programa. | Jóvenes con mejor salud psicosocial. | Mayor movilidad social ascendente. | |
| Habilidades para la vida débiles. | | Percepción de alta pobreza. | Poca movilidad social. | Atención psicológica grupal e individual. | | Sesiones de atención psicológica. | Jóvenes con mejores competencias para la vida y el empleo. | Menos dependencia económica hacia los padres. | |
| Habilidades para la empleabilidad débiles (inserción, permanencia y desarrollo en empleos). | | Poca movilidad social. | Percepción de existencia de pocas oportunidades de desarrollo. | Vinculación con instancias y personas de apoyo. | | Red de apoyo interinstitucional e intersectorial. | Jóvenes activos laboral y educativamente. | Menos percepción de pobreza familiar. | |
| Desvinculación a escuela y/o trabajo y/o autoempleo o emprendimiento. | | Percepción de existencia de pocas oportunidades de desarrollo. | Comportamientos violentos. | Talleres lúdico-formativos deportivos de habilidades para la vida. | | Sesiones de talleres lúdico-formativos de habilidades para la vida. | Jóvenes con empleos de mejor calidad. | Menos propensión a la violencia y delincuencia. | |
| Bajo nivel educativo. | | Comportamientos violentos. | Sensación de Inseguridad. | Servicio comunitario. | | Horas de voluntariado en servicios comunitarios. | | Mejor percepción de seguridad por parte de la población objetivo. | |
| Poca experiencia laboral. | | Sensación de Inseguridad. | Dependencia económica hacia los padres. | Orientación vocacional. | | Selección de especialidad técnica. | | Cambios culturales en las instituciones que incrementan la inclusión social, laboral y educativa de la población objetivo. | |
| Cultura excluyente. | | | Percepción de alta pobreza. | Talleres de habilidades para la empleabilidad. | | Sesiones de talleres para la empleabilidad. | | Reprogramación del ser. | |

| | | | *Indicadores de gestión* | | | *Indicadores de producto, lo que se les entrega a los participantes como producto de las actividades* | *Cambios de actitudes, conocimientos, comportamientos, capacidades en la población objetivo (Relación con causas)* | *Indicadores de impacto. Cambios con y más allá de la población objetivo que son atribuibles al modelo (Relación con los efectos)* | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| **Necesidad/problema** | | | **Insumos/actividades** | | | | | | |
| **Causa** | **Problema** | **Efecto** | **Insumos** | **Actividades (componentes)** | | **Productos** | **Resultados intermedios** | **Resultados finales (impacto)** | **Propósito** |
| Baja oferta de empleos o recesión económica. | | | | Talleres y prácticas de emprendimiento. | | Sesiones y prácticas de emprendimiento. | | | |
| | | | | Capacitación técnica con validez oficial. | | Constancias oficiales de estudios. | | | |
| | | | | Prácticas laborales. | | Empresas que ofrecen oportunidades para realizar prácticas laborales. | | | |
| | | | | Vinculación laboral, educativa y para el autoempleo. | | Empresas que ofrecen oportunidades para trabajar, escuelas que ofrecen oportunidades para seguir estudiando, proyectos de negocios apoyados. | | | |

*Fuente: Elaboración propia.*

Los objetivos específicos del programa son:

- Desarrollar jóvenes capaces de influir positivamente en la población objetivo, mediante la formación de líderes facilitadores para la promoción.
- Mejorar la salud psicosocial mediante la conformación e inserción en grupos positivos de pares en espacios seguros, atención psicológica y vinculación con instancias de apoyo.
- Fortalecer habilidades para la vida mediante el servicio comunitario y talleres de aprendizaje experimental deportivo.
- Mejorar las competencias para el empleo mediante orientación vocacional, desarrollo de habilidades para la empleabilidad, emprendimiento y capacitación técnica especializada.
- Favorecer la inserción laboral, educativa y el autoempleo mediante prácticas laborales, vinculación laboral, educativa y fomento al autoempleo, así como la promoción de una cultura de inclusión (FCFN, 2018).

Por otro lado, estos son los ámbitos de incidencia que se deben tomar en cuenta:

- Poder ser: La identidad se desarrolla de forma individual y con los otros para pertenecer, cambiar y construir un futuro.
- Poder hacer: La competencia se desarrolla para conocer, practicar y desempeñarse en nuevos roles y responsabilidades.
- Poder tener: La acreditación de competencias se desarrolla para poder estar y poder acceder a las oportunidades, formalizando sus derechos económicos y sociales (FCFN, 2018).

El sistema de implementación del Modelo consta de 7 componentes:

1. Formación de líderes facilitadores para la promoción.
2. Atención psicológica.
3. Construcción de dinámicas de crecimiento grupal: actividades de reclutamiento, desarrollo humano, deportes e incentivos de pertenencia.
4. Habilidades para la vida: servicio social, deporte y emprendimiento.
5. Habilidades para la empleabilidad: orientación vocacional.
6. Capacitación técnica: reconocimiento de competencias, incentivos y prácticas laborales.
7. Cultura de inclusión: sensibilización y responsabilidad social y vinculación laboral (FCFN, 2018).

Estos "procesos se integran de actividades que se controlan, monitorean y evalúan a través de una serie de herramientas diseñadas ex profeso para esos fines. Los procesos van íntimamente relacionados con el cronograma de trabajo, el presupuesto y su plan de gasto. Además, contamos con una serie de manuales para el facilitador, el participante, el mentor y el emprendedor, que son herramientas que marcan contenidos y pautas para la correcta implementación del programa" (FCFN, 2017b, p.21).

Dentro de tales componentes se enfatizan 5 fases de trabajo (generaciones 5 a 11):

**Figura 5.** Fases del Modelo *Desafío*




*Fuente: Elaborado con base en la información de FCFN, 2018.*

Originalmente, el plazo de ejecución era de 18 meses por cada generación. Sin embargo, fueron ampliados los plazos de derivación y seguimiento con el objetivo de elevar el índice de éxito en trabajo, estudio o negocio del 85% (meta original) a arriba del 95% de los egresados de Fase 2 (capacitación técnica especializada). Con este reacomodamiento, la intervención duraría entre 19 y 24 meses, el cual está desglosada de la siguiente forma:

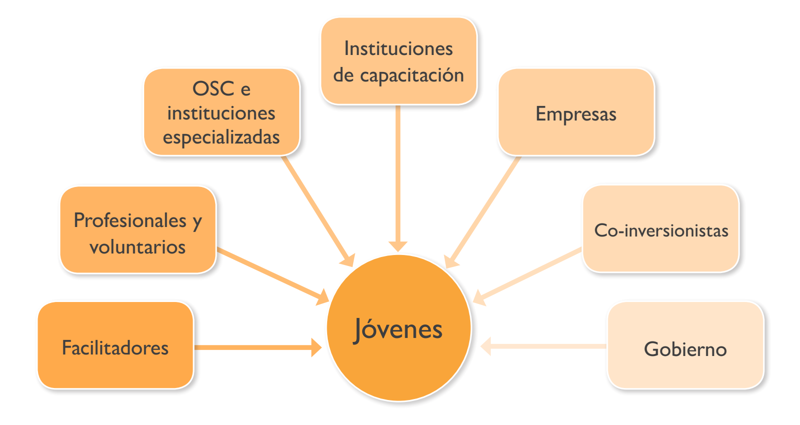
- Período formativo:
  - 9 meses (plazos no variables).
    - Un mes de reclutamiento y conformación de grupos.
    - Dos meses (160 horas) de fase 1: habilidades para la vida y el empleo.
    - Seis meses (400 horas) de fase 2: estudios técnicos.

- Derivación y seguimiento (plazos variables).
  - De once a trece meses de fase 3: prácticas en empresas.
  - Fase 4: derivación (colocación en trabajo, emprendimiento de un negocio o inserción en el sistema educativo).
  - Fase 5: seguimiento.

Asimismo, y en consonancia con las políticas de la FCFN, el Modelo está diseñado para trabajarlo a través de alianzas estratégicas, en vinculación con instituciones de todos los sectores. Este tipo de Modelo entra a la categoría de impacto colectivo donde participan:

- Organizaciones de la sociedad civil que reclutan y forman habilidades para el empleo a través del deporte y ofrecen apoyo psicosocial y oportunidades de servicio comunitario.
- Instituciones educativas, que ofrecen formación en especialidades técnicas reconocidas por la autoridad gubernamental en la materia y con alta demanda en el mercado laboral.
- Empresas locales que dan trabajo o experiencia práctica a los jóvenes.
- Instituciones especializadas que capacitan a los jóvenes en temas de emprendimiento, prevención de adicciones, salud mental, no-violencia, sexualidad, asesoría legal y otros temas.
- Mentores voluntarios que ofrecen apoyo y acompañamiento.
- Gobierno estatal y municipal a través de los centros comunitarios e instituciones especializadas que ofrecen servicios a las y los participantes.
- Aliados financieros, que proveen orientación y los recursos económicos necesarios para la implementación del Modelo (FCFN, 2017b).

**Figura 6.** Alianza Multisectorial del Modelo *Desafío*




*Fuente: Elaborado con base en la información del FCFN, 2018.*

# 5. PRINCIPALES RESULTADOS Y LECCIONES APRENDIDAS

Las distancias que recorren para llegar a tiempo, algunos les toma dos horas. Nosotros hemos tomado la precaución de poner los cursos entre las 10 y 16 horas para que puedan llegar a tiempo. Si ponemos una clase a las 7 de la mañana, los adolescentes deben levantarse a las 4 am y tendríamos el riesgo de la seguridad o que abandonen. Para nosotros es un reto porque saturamos los grupos o dejamos de atender a empresas, pero nos hemos comprometido en la atención a esos jóvenes.

**Entrevista a director del CENALTEC. Abril, 2018.**

## 5.1. Resultados principales

Un componente fundamental de esta propuesta es la continua generación de evidencias sobre el proceso de trabajo con las personas jóvenes, lo cual otorga al Modelo un estatus distinto en comparación con otras iniciativas. Estos resultados han llamado la atención de diversas instancias, tanto nacionales como internacionales, que han seguido de cerca sus procesos.

Entre ellas, el Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana y el Programa para la Convivencia Ciudadana de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) reconocieron al Modelo como una de las 11 buenas prácticas en su publicación *Análisis de Casos de Once Organizaciones de la Sociedad Civil; Sistematización de Buenas Prácticas de Prevención del Delito y la Violencia* (CNPDyPC y PCC, 2012).

Otro reconocimiento fue recibido en 2016, el cual fue otorgado por el Colectivo Prevención y Reinserción en Acción. Este ente está conformado por empresas, organizaciones y el Pacto de las Naciones Unidas, el cual destaca el impulso que la experiencia provee hacia una mejor calidad de vida de las personas y el hecho de que brinda oportunidades para su desarrollo en sociedad a través de la disminución de factores de riesgo (Colectivo, 2016, p.25). También la Organización Internacional del Trabajo ha reconocido al Modelo como una de las mejores prácticas globales de empleo juvenil por su relevancia, efectividad, impacto, eficiencia, sustentabilidad, innovación y replicabilidad (FCFN, 2017, p. 8).

Estos reconocimientos se fundamentan en la capacidad de la FCFN para desarrollar una batería de indicadores e instrumentos de recolección de información que permiten acceder a datos diversos sobre el programa, sus componentes y los resultados que las personas jóvenes encuentran en él.

Algunas cifras relevantes en torno a esto son:

- El número de participantes totales en el estado de Chihuahua es de 3,450 jóvenes en el estado; Juárez: 3,225; Cuauhtémoc: 93; Chihuahua: 69; Parral 63 jóvenes.
- A diciembre de 2017 se tenían 2,996 jóvenes registrados; 1,842 jóvenes egresados de 11 generaciones cerradas. Del total de jóvenes egresados, 97% han concluido el proceso con resultado exitoso: 1,443 trabajan, 259 estudian, 81 pusieron un negocio, y 59 buscan un trabajo provistos de nuevas capacidades para ello (FCFN, 2018).

Por otra parte, algunos de los resultados son:

- Es notorio el cambio positivo de seguridad, actitud ante la vida y el sentido de logro.
- El ingreso personal se incrementó 109% y el familiar un 29%.
- La percepción de vivir en pobreza extrema disminuyó un 41%.
- La dependencia económica total hacia los padres disminuyó 19.5.%.
- Se incrementó 29% la seguridad para negociar crecimiento laboral.
- La percepción de seguridad en la colonia disminuyó 5.8%.
- La percepción propia sobre las oportunidades que hay en la ciudad para vivir una vida sin violencia incrementó 12.9%.
- La percepción propia sobre predisposición a comportamientos violentos disminuyó 30% (FCFN, 2018).

Son evidentes algunos factores de éxito del programa, que también pueden interpretarse como buenas prácticas:

- Existe comprensión del contexto: hay estrecha cercanía y escucha con las y los participantes.
- Hay relación causal: Las actividades producen los efectos deseados y están relacionadas con los objetivos.
- Es flexible: Contenidos, prácticas y componentes son altamente adaptables a los contextos cambiantes.
- Enfoque en procesos: Es un modelo robusto con múltiples abordajes interrelacionados y tiene tiempos prolongados de atención y seguimiento.
- Eficiencia de recursos: Se garantizan recursos humanos, técnicos y financieros. Se hace más con menos.

- Basado en evidencia: El Modelo está siendo evaluado y tiene fundamentos teóricos.
- Integración intersectorial: Todos los sectores participan, con acciones diferenciadas y medibles.
- Vinculación con la iniciativa privada[8] en dos vías: Informan sobre necesidades y contratan egresados (FCFN, 2018).

El Cuadro 8 que se encuentra en la siguiente página sintetiza las 11 categorías de análisis del Modelo.

[8] IP en el original.

**Cuadro 8.** Marco de Resultados del Modelo *Desafío*

| Categoría de análisis | Indicador | Resumen narrativo | | Fuente de información primaria Medios de verificación | Resultado acumulado generaciones 5 a 12 (salvo que se indique lo contrario en observaciones) | Observaciones |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. Habilidades para la vida. | Número de facilitadores capacitados en el Modelo. | Mide la cantidad de facilitadores que se capacitan en el Modelo por generación y de forma acumulada. | | Lista de asistencia. Estatus de generaciones, hoja de facilitadores. | 49 facilitadores han sido capacitados en el Modelo social. | Resultado acumulado desde la primera generación. |
| 2. Habilidades para la vida. | Número de horas de capacitación a facilitadores. | Mide la cantidad de horas de capacitación a facilitadores por ciclo de generaciones y de forma acumulada. | | Lista de asistencia. | 60 horas en promedio es la duración de la capacitación a facilitadores. 480 horas acumuladas desde la primera generación. | Se dieron 8 capacitaciones antes del inicio de las generaciones 1, 2, 4, 5, 7, 9, 11 y 12 en las siguientes fechas: febrero de 2011, septiembre de 2011, agosto de 2012, enero de 2014, junio de 2014, mayo de 2015, mayo de 2016 y junio de 2017. |
| 3. Habilidades para la vida. | Porcentaje de facilitadores que dominan el Modelo. | Mide el porcentaje de facilitadores que dominan el Modelo por generación. | | Encuesta y observación. | 100% de los facilitadores dominan el Modelo. | Resultado acumulado desde la primera generación. |
| 4. Habilidades para la vida. | Grado de satisfacción de facilitadores sobre la capacitación para facilitadores. | Califica la satisfacción de los facilitadores sobre la capacitación para facilitadores por generación. | | Evaluación de la capacitación a facilitadores. | El grado de satisfacción de los facilitadores sobre la capacitación es alto. | |
| 5. Habilidades para la vida. | Porcentaje de jóvenes aspirantes entrevistados/diagnosticados por el equipo coordinador. | Mide el porcentaje de jóvenes aspirantes (pre-registrados) que son entrevistados por el equipo coordinador por generación con fines de diagnóstico. | | Entrevista individual. Sección "conclusiones" del estudio socioeconómico. | El 100% de las y los jóvenes aspirantes son entrevistados por el equipo coordinador. | |
| 6. Habilidades para la vida. | Número de jóvenes registrados en Fase 1. | Mide la cantidad de jóvenes que se registran en Fase 1 por generación y de forma acumulada. | | Hoja de seguimiento. Estatus de generaciones. | 2,996 jóvenes han sido registrados en el Modelo. | Resultado acumulado desde la primera generación. |
| 7. Habilidades para la vida. | Número de grupos conformados. | Mide la cantidad de grupos conformados por generación y de forma acumulada. | | Hoja de seguimiento. Estatus de generaciones. | Se han conformado 113 grupos desde la primera generación hasta la 12. | Resultado acumulado desde la primera generación. |
| 8. Habilidades para la vida. | Promedio de horas de capacitación de Fase 1 por joven. | Mide la cantidad promedio de horas de capacitación en Fase 1 por joven por generación. | | Hoja de seguimiento. Estatus de generaciones. | 160 horas en promedio es la duración de la Fase 1 por joven. | |
| 9. Habilidades para la vida. | Porcentaje de jóvenes egresados de Fase 1 contra los registrados en el Modelo. | Mide el porcentaje de eficiencia terminal de Fase 1 por generación y de forma acumulada. | | Hoja de seguimiento F58 Estatus de generaciones. | La eficiencia terminal de la Fase 1 es muy alta: el 89.5% de las y los jóvenes que se registran formalmente en el Modelo, concluyen satisfactoriamente la Fase 1. | |
| 10. Habilidades para la vida. | Porcentaje de jóvenes que considera que el deporte facilita "mucho" el aprendizaje. | Mide la importancia del deporte en el desarrollo de habilidades. Se mide por generación y de forma acumulada. | | Encuesta línea base. | n/d | Aún no se empieza a medir. |
| 11. Habilidades para la vida. | Porcentaje de cambio en el índice de habilidades para la vida de los egresados de Fase 1. | Mide el porcentaje de cambio en un índice que integra varios indicadores sobre habilidades blandas (comunicación, respeto, disciplina, trabajo en equipo, enfoque en resultados y autodesarrollo) por generación y de forma acumulada. Se miden también de forma desagregada. | | Encuesta línea base. | El índice de habilidades para la vida (comunicación, respeto, disciplina, trabajo en equipo, enfoque en resultados y autodesarrollo) tuvo un incremento del 15.4% entre las mediciones pre y post. El índice se compone de 6 indicadores, que se incrementaron como sigue: comunicación 10.8%, respeto 25.8%, disciplina 22.9%, trabajo en equipo 9.8%, enfoque en resultados 19.7% y autodesarrollo 3.5%. | Resultados de las generaciones 5, 6, 7, y 8. Se encuentra en procesamiento las generaciones 9, 10 y 11. La generación 12 aún no concluye. |

*Fuente: Elaborado con base a la información de FCFN, 2017.*

Otros factores de éxito del programa son:

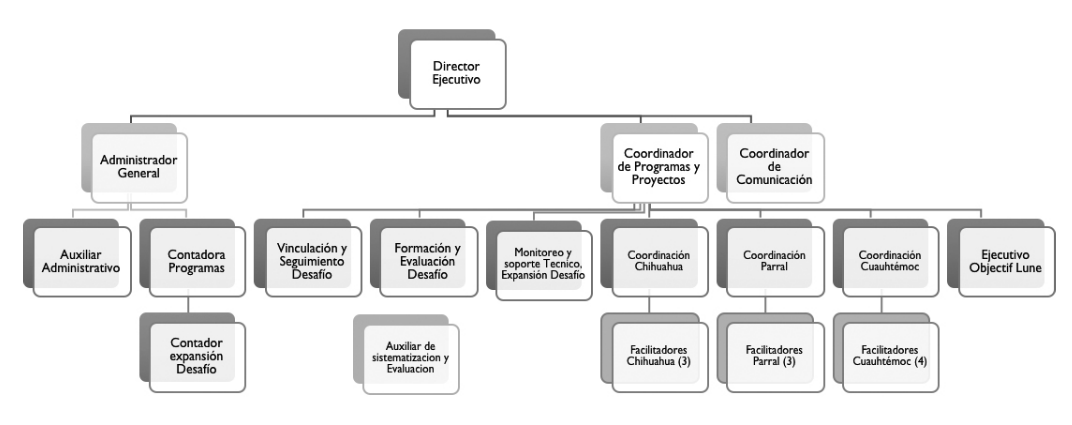
- Los facilitadores son pieza clave: tienen habilidades, capacidades y compromiso; se hace trabajo en equipo desde la FCFN, son pocos, pero muy comunicados; las organizaciones civiles implementadoras se esfuerzan en cumplir con las actividades del Modelo.
- Implementación de medidas que renuevan las actividades de cada etapa del Modelo y evaluación continua, además de la creación de alianzas, particularmente con organismos civiles y empresas. Respecto de estas últimas, se firman convenios para incorporar al empleo a los adolescentes que se forman en el programa. También se aplican encuestas a las empresas para mejorar el desempeño de los adolescentes o buscar nuevas oportunidades laborales.
- Los gobiernos no tienen programas adecuados. En la actualidad, existe un énfasis de los programas públicos dirigidos a niños con escasas acciones para adolescentes y jóvenes, especialmente para aquellos que desertaron del sistema escolar o no tienen estudios. El Modelo atiende esa deficiencia de forma integral y en toda la complejidad que viven los jóvenes y adolescentes en Ciudad Juárez.
- Se registra la incorporación de las perspectivas de desarrollo y derechos humanos, desarrollo juvenil y prevención del delito. Se tienen recursos financieros y materiales para la prevención, lo cual aumenta la estabilidad.
- Jóvenes con mayor preparación no caen en delincuencia, aumentan sus ingresos y aspiraciones en su proyecto de vida y tienen mayor seguridad en sus acciones.[9]
- El trabajo con los adolescentes no es fácil; cargan con problemas diversos que impiden su desarrollo y necesitan apoyos adicionales a los del programa para lograr terminar el proceso de formación. Se elaboró una lista de cosas que se mencionaron en las entrevistas: apoyo psicológico, económico y terapias para atender adicciones, también con alimentos para la familia. Pago de gastos funerarios- una chica participante falleció por problemas físicos y se apoyó a la familia-. En la primera etapa, los adolescentes reportan robos, cuestión que cambió en el transcurso del proceso. Finalmente, el Modelo se consolidó como una red de apoyo.

## 5.2. Lecciones aprendidas del proceso

- Una lección aprendida es el hecho de que la FCFN ha destinado recursos suficientes para conformar un equipo profesional que opere el programa, de forma que los procesos y resultados son consistentes con esta fortaleza. Ese aprendizaje se manifiesta en el siguiente organigrama:

[9] Para abundar véase diagnósticos de ingreso e informes de resultados de cada generación, disponibles en: www.fcfn.org

**Figura 6.** Organigrama del equipo que opera el Modelo *Desafío*




*Fuente: Elaboración Propia.*

Se debe destacar que la implementación del Modelo necesita, al menos, dos años de participación en el proceso para comenzar a observar cambios en los proyectos de vida de las personas partícipes.

En entrevista con los integrantes del equipo de la FCFN y miembros de organismos civiles que colaboran en la implementación del Modelo, se menciona la necesidad de integrar a la familia del joven o adolescente, ya sea para disminuir la deserción o para estimular la participación en el proceso y mejorar los resultados al término del proceso, lo cual queda manifiesto en las siguientes afirmaciones:

- "La familia es un factor que es determinante para el éxito o mantener el cambio, pero no nos da la vida para darle seguimiento. La familia a veces es un obstáculo: desaniman, los critican, los presionan a trabajar".
- "No tenemos una intervención con la familia".
- "Condiciones que impiden que se mantengan en el tiempo, no podemos abordar todo en el tiempo. Ejemplo, con la familia no trabajamos, aunque es importante".

Según testimonios de miembros del equipo FCFN, no se ha logrado incorporar medidas para atender los factores de riesgo en mujeres que participan en el Modelo, convirtiéndose en un reto para el Modelo:

- "Los embarazos juveniles durante el proceso, nos rebasa el tema, no hemos tratado el tema adecuadamente".
- "A padres y madres solteras no los atendemos en su necesidad con sus hijos".

Testimonios de las adolescentes con hijos:

- "Los ejercicios físicos eran pesados y nos costaba, a mi porque trabaja de noche me costaba más, incluso pagaba para que fueran por mis hijos a la escuela".
- "No me gustaba jugar fútbol y siempre pedía ser portero, no había deportes para nosotras".

Varios testimonios de los miembros del equipo de la FCFN expresan un tratamiento reservado de la perspectiva prevención social de la violencia y la delincuencia con los participantes del proceso, tales como:

- "Los invitamos para el empleo, pero no les decimos que se reduce la violencia, si bien tratamos el tema de la violencia no es directamente. Creemos que no es atractivo para ellos, pero en el proceso de formación se aborda".
- "No tienen una estructura para decidir su vida. Creemos que el programa reduce la violencia porque ya no son fácilmente *engañables* [sic] y pueden obtener una vida laboral legal".
- "El nivel de riesgo de violencia y delincuencia se debe incorporar en los diagnósticos y acciones para hacer un programa lo más cercano a la realidad y no tratar que la realidad se ajuste al programa, especialmente con los que donan el dinero o apoyan el Modelo *Desafío*".
- Una de las decisiones más importantes, fue definir el perfil de los participantes, el nuevo perfil después de *A Ganar* se orientó al éxito en conseguir una vida productiva: buscamos a adolescentes y jóvenes con secundaria o prepa no terminada porque las empresas nos obligan a promover adolescentes con ciertos conocimientos; no estamos solamente con adolescentes en conflicto con la ley o problemáticas culturales, aceptamos en general al de ingreso socioeconómico bajo".
- "El propio equipo de trabajo de la FCFN no expresa la importancia de la empleabilidad que provee Modelo *Desafío* como impacto en la prevención social de la violencia y la delincuencia y, por tanto, no lo externa a los participantes y otras personas que se relacionan con el proyecto".

En ese sentido, se requiere explicitar la vinculación de los principios de la prevención con los objetivos del proyecto y su impacto en el fortalecimiento del tejido social.

- "Mejorar la evaluación de impacto, con el fin de valorar los aportes de la FCFN a prevenir la violencia y la delincuencia".
- "Tenemos capacidad para evaluar las actividades, pero no tenemos identificados en la FCFN los impactos que se alcanzan en la Ciudad".
- "Depurar y mejorar la evaluación del programa para medir indicadores de calidad no solamente cantidad".

Se requiere de apoyos continuos por un largo periodo para ver resultados del Modelo. Esa inversión es necesaria para tener un equipo formado y comprometido, así como apoyos sostenidos para los jóvenes y adolescentes a fin de lograr empatía de la comunidad con la causa de la prevención de la violencia social, como lo señalan los siguientes testimonios de los miembros de la FCFN.

- "Necesitamos recursos porque no se puede generar recursos propios".
- "No es un programa autosustentable".
- "El equipo de facilitadores es estratégico pero los bajos salarios impactan en la rotación de personal".

La oferta laboral del programa se dirige fundamentalmente a la industria maquiladora. Por ello, la oferta de empleabilidad descansa en buena medida a la formación calificada para las industrias de Ciudad Juárez y se vuelve estratégico la relación con actores empresariales. Sin embargo, existen dificultades porque se pide un perfil determinado que reduce la integración de jóvenes y adolescentes al programa, mencionan:

- "Solamente tenemos la oferta en la industria y no atendemos otras vocaciones, como lo artístico y social, porque se centra en mejorar el ingreso inmediato".
- "En las empresas no quieren a personas con primaria, entonces nos obligan a elevar el nivel educativo, mínimo secundaria terminada, pero tenemos un gran rezago educativo en ese nivel y no podemos integrarlos al programa, lesiona severamente el interés de alejar a los adolescentes y jóvenes de los factores de riesgo".
- "Debemos intervenir en temas como la definición de subempleo o empleo inestable o ilegal (vender en la calle) porque actualmente lleva a discriminaciones y cierran puertas. Quizás deberíamos apoyar o apoyarnos en organismos que incidan en políticas públicas".

Uno de los ejes para ampliar la empleabilidad es hacia el emprendimiento y generar proyectos desde las expectativas de los jóvenes, además de reconocer la importancia de ampliar la oferta laboral. No obstante, la falta de experiencia en el tema del emprendimiento de la FCFN no ha logrado encontrar la metodología adecuada para mejorar los resultados actuales. Los entrevistados destacaron:

- "Haría diferente el emprendimiento, evoluciona positivamente pero recién estamos conectando con la realidad de los adolescentes".
- "Hasta ahora hemos invertido tiempo y recursos humanos con resultados menores. Creo que debemos evolucionar a modelos de economía social y solidaria".
- "Al emprendimiento en Ciudad Juárez le falta todavía, no se tienen buenos apoyos; líderes facilitadores han mejorado significativamente para orientar hacia esa experiencia, pero falta".

- “Deporte para el Desarrollo que también puede ser una oferta laboral pero no se ve como campo de trabajo”.
- “Las habilidades para la empleabilidad requieren de otro tipo de capacitación técnica (más pertinente a los jóvenes y mercado laboral)”.
- “Se deberían tener actividades de seguimiento para las actividades de emprendimiento. Por ejemplo, soy mamá y no puedo tener las actividades de emprendimiento, creo que una vez que termines te deben acompañar para dar el primer paso”.

Se propusieron mejoras para fortalecer el encuentro e intercambio de experiencias en el proceso, tales como:

- “Publicidad para que crean los adolescentes y jóvenes, deberían ir a las colonias para que sepan del programa”.
- “Mejorar las guías”.
- “Crear una liga de fútbol y desde ahí trabajar en captar a los chavos”.
- “Encuentros entre los grupos de la generación”.

Dar una mayor importancia a la atención psicosocial es de gran importancia. Por ello, se requieren servicios especializados para desarrollar habilidades en resolución de conflictos, autoafirmación, construir redes de apoyo y contención, entre otros. Se mencionó por parte de los jóvenes y adolescentes respecto del tema lo siguiente:

- “La ida al psicólogo no era buena (era mucho tiempo y era muy aburrido)”.
- “Es un modelo muy extenso se necesita de compromiso y tiempo de los adolescentes”.

Finalmente, se asume que la experiencia de la FCFN al implementar el Modelo tiene elementos que pueden considerarse como factores estratégicos para su impacto, sustentabilidad y replicabilidad. Consecuentemente, se trata de una experiencia consolidada, en la cual los procesos de trabajo han sido estandarizados, se cuenta con perfiles de puesto, manuales y rutinas establecidas, pero, sobre todo, se ha implantado durante varios años constituyéndose en un referente que bien puede ser reproducido en otras localidades con mínimos ajustes.

*El Modelo me ayudó a:*

- *Buscar más que una carrera técnica, es un impulso para seguir estudiando.*
- *Desarrollarme en trabajar en equipo, antes no podía respetar la opinión de nadie, me di cuenta de que unos eran buenos para algunas cosas y otras para otras. Tolerar la crítica y aportar al equipo.*
- *No juzgar tanto. Antes juzgaba por la apariencia, el programa me ayudó a convivir.*
- *Era impuntual, ahora ya me discipliné y a convivir con los demás.*
- *Me ayudó a la constancia, a terminar lo que empiezo. Antes no terminaba las cosas. Antes no trabajaba en equipo ahora si lo hago y confiar en el trabajo de los demás.*
- *Me ayudó a ser más positivo, antes era un día positivo y al siguiente negativo. Ahora soy constante.*
- *Me gustaría transmitir lo que he vivido, creo que lo hago. Vean que he cambiado.*
- *No quiero vivir en una ciudad tan corrompida. Se puede, no todo es calle y droga.*
- *Empoderarme, querer algo y hacerlo. Entré a la universidad y me salí. Ahora me siento con todas las ganas. Ingeniera mecatrónica quiero ser.*
- *Me enfocaba en lo malo de las personas, un millón de cosas malas. No más pensaba en lo malo de las personas, pero no veía fortalezas. Un día le pregunté a una amiga que faltaba y entendí que ella necesitaba entender lo malo que vivía, pero eso me sirvió para comprender cómo vivía yo.*

*Participantes.*

# 6. BIBLIOGRAFÍA


Centro Nacional de Prevención del Delito y Participación Ciudadana y el Programa para la Convivencia Ciudadana (2012). *Análisis de casos de once organizaciones de la sociedad civil sistematización de buenas prácticas de prevención del delito y la violencia*. México, USAID.

Cervera- Gómez, Luis & otros. (2010). *Todos somos Juárez reconstruyamos la ciudad. Propuesta para coordinar y focalizar las iniciativas gubernamentales y sociales.* El Colegio de la Frontera Norte.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social. (2017). Medición de la pobreza. Pobreza a nivel municipio 2010 y 2015. CONEVAL. En: https://www.coneval.org.mx/Medicion/Paginas/Pobreza-municipal.aspx

Fideicomiso para la Competitividad y Seguridad Ciudadana. (2018). *Reporte de incidencia delictiva de Ciudad Juárez*. FICOSEC.

Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C. (2014). *Reporte de cierre y evaluación A Ganar Juárez*. Ciudad Juárez, FCFN.

Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C. (2017), *Curriculum institucional*. Ciudad Juárez, FCFN.

Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C. (2017b), *Desafío. Modelo de empleabilidad para jóvenes en situación de riesgo. Informe final*. Ciclos de crecimiento y madurez. Ciudad Juárez, FCFN.

Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C. (2017c). *Desafío, Modelo de formación juvenil con enfoque en la reducción de riesgos. Diagnóstico integral.* Ciudad Juárez, FCFN.

Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C. (2018). *Facilitando la transición al mundo de la vida y el trabajo. Presentación de Power Point.* FCFN.

Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C. (2018b). *Desafío, Modelo de formación juvenil con enfoque en la reducción de riesgos. Proyecto extenso 2017- 2018.* Ciudad Juárez, FCFN.

Fundación Comunitaria de la Frontera Norte, A.C. (2018b). *Teoría de cambio*. FCFN.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2015). *Prontuario de información geográfica municipal de los Estados Unidos Mexicanos, Juárez, Chihuahua.* Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México. INEGI.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2017). *Anuario estadístico y geográfico de Chihuahua 2017*. Instituto Nacional de Estadística y Geografía. México, INEGI.

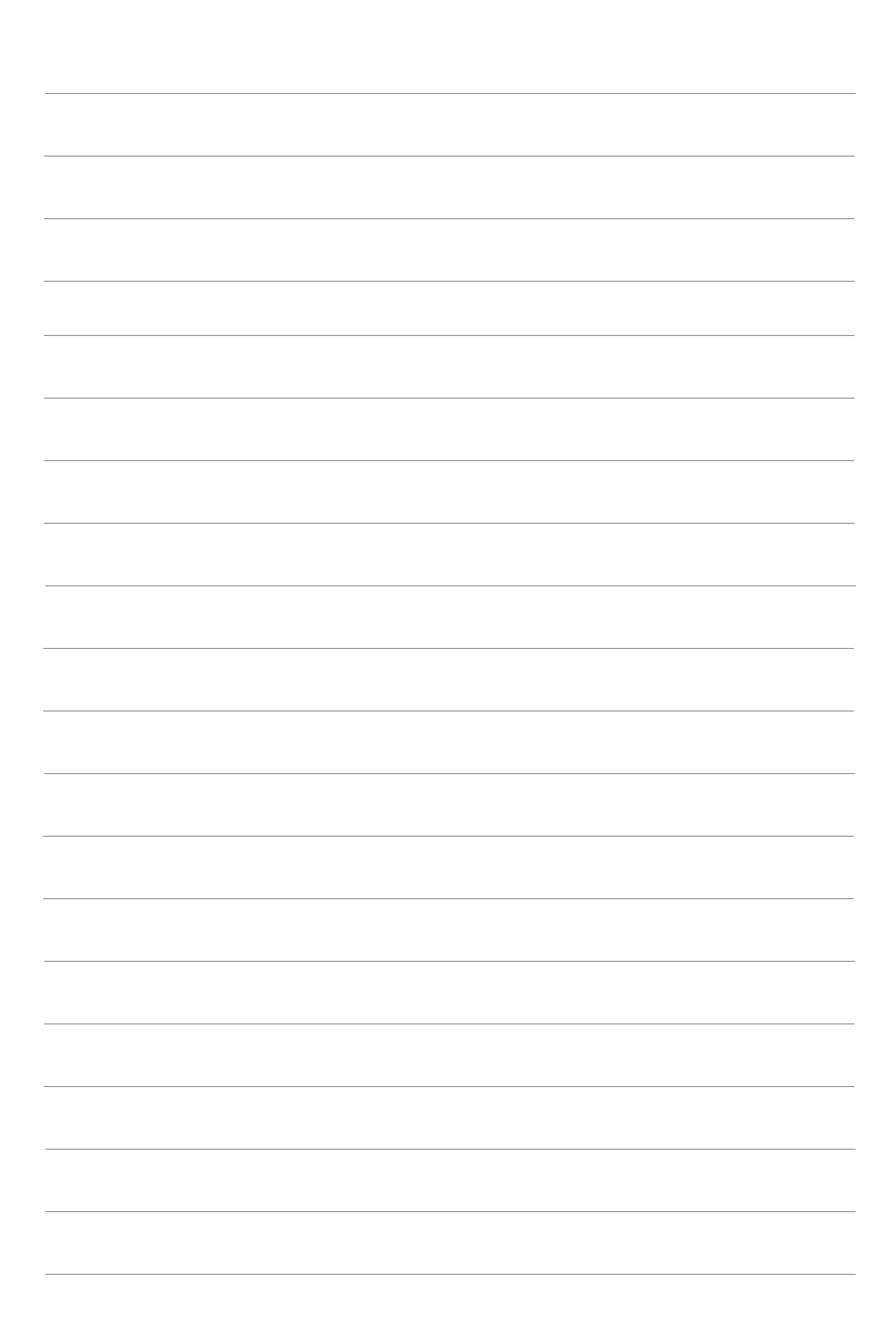
Ley General para la Prevención Social de la Violencia y la Delincuencia. Texto vigente. Diario Oficial de la Federación, 24 de enero de 2012.

Organización Internacional del trabajo. (2013). *Trabajo decente y juventud en América Latina. Políticas para la acción.* Lima, OIT.

Organización Panamericana de la Salud. (2002). *Informe mundial sobre la violencia y la salud. Resumen.* Washington, D.C., Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud.

Organización Panamericana de la Salud. (2003). *Informe mundial sobre la violencia y la salud.* Washington, D.C., Oficina Regional para las Américas de la Organización Mundial de la Salud.

# NOTAS





Noviembre, 2018